

# JURNAL OPTIMASI SISTEM INDUSTRI

Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Performance Prism* di RSUD Muhammadiyah Yogyakarta  
*Sutrisno*

---

Aplikasi *Robust Design* Untuk Meningkatkan Kualitas Kapur Olahan Di Sentra Industri Batu Kapur Kalasan  
*Trismi Ristyowati*

---

Perancangan Stasiun Kerja Dengan Pendekatan *Human Centered Design*  
*Tri Wibawa*

---

Rancang Ulang Tata Letak Departemen Pabrik Menggunakan Algoritma *Tabu Search*  
*Hartomo dan Rekki Adrian*

---

Usulan Penjadwalan Produksi Dengan Metode *Priority Dispatching Rule*  
*Augustina Asih Rumanti*

---

Perencanaan Dan Pembuatan Pengontrol Level Dan Suhu Zat Cair  
*Indah Purnami Sufiyanti dan Usman Tahir*

---

Desain Kamar Mandi Bagi Manusia Lanjut Usia Di Pusat Penyantunan Usia Lanjut Aisiyah Surakarta  
*Solichul Hadi, Muchlison Anis dan Etika Muslimah*

---

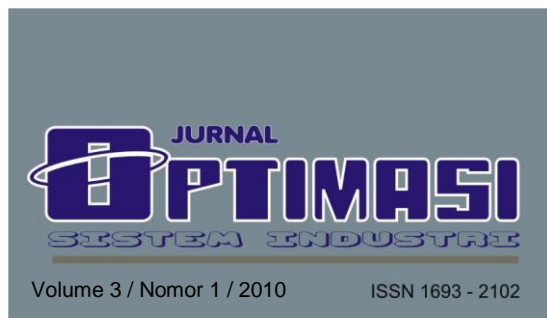
# JURNAL OPTIMASI SISTEM INDUSTRI

ISSN 1693-2102

**Volume 3**

---

No2. Tahun 2010



### Reviewer Utama

Ir Nur Indrianti., MT., D.Eng  
Dr. Purwo Handoko  
Sugiyarto, Ph.D.

### Reviewer Pembantu

Ir Dyah Rachmawati L., MT.  
Ir Taufik Hidayanto., MT.  
Miftahol Arifin, ST., MT  
Apriani Soepardi., STP., MT

### Dewan Redaksi

Ketua : Puryani, ST., MT.  
Sekretaris : Trismi Ristyowati, ST., MT  
Anggota : Sadi, ST., MT.  
Laila Nafisah, ST., MT.  
Tri Wibawa, ST., MT.  
Sutrisni, SSi., MT.  
Gunawan M.P., ST., MT.  
Agus Ristono, ST., MT.  
Intan Berlianty, ST., MT.

### Pembantu Pelaksana

Wikan Widya Kusuma., ST



## Isi Nomor Ini

### Sutrisno

Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Performance Prism* di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta ..... 1-12

### Trismi Ristyowati

Aplikasi *Robust Design* Untuk Meningkatkan Kualitas Kapur Olahan Di Sentra Industri Batu Kapur Kalasan ..... 13-29

### Tri Wibawa

Perancangan Stasiun Kerja Dengan Pendekatan *Human Centered Design* ..... 30-38

### Hartomo dan Rekki Adrian

Rancang Ulang Tata Letak Departemen Pabrik Menggunakan Algoritma *Tabu Search* ..... 39-46

### Augustina Asih Rumanti

Usulan Penjadwalan Produksi Dengan Metode *Priority Dispatching Rule* ..... 47-56

### Indah Purnami Sufiyanti dan Usman Tahir

Perencanaan Dan Pembuatan Pengontrol Level Dan Suhu Zat Cair ..... 57-66

### Solichul Hadi, Muchlisson Anis dan Etika Muslimah

Desain Kamar Mandi Bagi Manusia Lanjut Usia Di Pusat Penyantunan Usia Lanjut Aisyah Surakarta ..... 67-74

Redaksi menerima sumbangan tulisan yang relevan dengan misi Jurnal OPSI (Optimasi Sistem Industri). Naskah yang dimuat harus merupakan karya ilmiah hasil penelitian lapangan atau laboratorium dan belum pernah dipublikasikan. Naskah diketik dengan huruf *Palatino 11*, judul 12, spasi tunggal, satu kolom, satu muka, ukuran kertas A4, dengan batas tepi atas 4 cm, bawah, kanan, dan kiri masing-masing 3 cm. Jumlah halaman maksimal 15 halaman dan diserahkan dalam bentuk disket dan *printout* ke alamat kami : Gedung Dr. Cipto Mangunkusumo Jl. Babarsari No. 2 Tambakbayan Yogyakarta 55285 atau melalui email ke : jurnalopsi.upnykl@gmail.com. Tulisan yang tidak dimuat dua nomor penerbitan berturut-turut dapat diterbitkan ditempat lain





## Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Performance Prism di RSUD Muhammadiyah Yogyakarta

Sutrisno

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, UPN "Veteran" Yogyakarta  
Jln. Babarsari No.2 Tambakbayan, Yogyakarta 55283 Telp. 0274 485363 Fax.486256  
E-mail:trisno\_upnvoy@yahoo.co.id

### Abstract

RSUD Muhammadiyah Yogyakarta merupakan salah satu rumah sakit swasta di Yogyakarta dengan akreditasi penuh, senantiasa melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui tolok ukur keberhasilan pengelolaan manajemen. Selama ini pengukuran kinerja yang telah dilakukan oleh pihak manajemen RSUD Muhammadiyah Yogyakarta berfokus pada variabel kinerja finansial dan aspek pasien. Jika RSUD Muhammadiyah Yogyakarta ingin mempertahankan sustainibilitasnya dalam jangka waktu panjang, seharusnya tidak hanya menempatkan aspek pasien sebagai stakeholder-nya, tetapi juga dengan memperhatikan aspek stakeholder inti lainnya yang mempunyai peranan penting terhadap rumah sakit.

Metode Performance Prism merupakan suatu kerangka integral dan komprehensif yang dapat memenuhi kebutuhan RSUD Muhammadiyah Yogyakarta terhadap sebuah sistem pengukuran kinerja. Dalam kerangka tersebut, akan dilakukan identifikasi terhadap para stakeholder inti yang akan dilanjutkan dengan identifikasi Key Performance Indicator (KPI). Pembobotan untuk masing-masing KPI ditentukan dengan metode Analytic Hierarchy Process (AHP), yang hasilnya akan dipadukan dengan pola penilaian menggunakan metode Objective Matrix (OMAX).

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan 28 KPI pada RSUD Muhammadiyah Yogyakarta yang terbagi dalam lima kelompok stakeholder inti yaitu pasien, pegawai, pemilik, supplier, dan pemerintah. Masing-masing kelompok tersebut sebelumnya telah diklasifikasikan ke dalam lima perspektif sesuai kerangka Performance Prism yaitu stakeholder satisfaction, stakeholder contribution, strategy, process dan capability. Secara keseluruhan kinerja RSUD Muhammadiyah Yogyakarta pada tahun 2007 diperoleh hasil bahwa indeks pencapaian kinerja adalah sebesar 6,398, sehingga dapat dikatakan berada pada kondisi yang baik. Selain itu, juga dapat dilihat bahwa indeks produktivitas RSUD Muhammadiyah Yogyakarta pada tahun 2007 sebesar 1,133 yang berarti bahwa performansi rumah sakit telah mengalami peningkatan sebesar 1,133 kali jika dibandingkan dengan performansi pada periode sebelumnya.

**Keywords:** sistem pengukuran kinerja, stakeholder, Performance Prism, Key Performance Indicator (KPI), dan Objective Matrix.

### 1. Pendahuluan

Seiring dengan bertambahnya jumlah permintaan pelayanan kesehatan yang berkualitas dari masyarakat, menyebabkan adanya persaingan yang ketat antar rumah sakit untuk memenuhi permintaan tersebut. Oleh karena itu, pihak rumah sakit harus melakukan program peningkatan pengelolaan manajemen yang baik

agar memiliki daya saing dalam berkompetisi. Pihak rumah sakit dapat melakukan pengukuran kinerja sebagai tolok ukur keberhasilan dalam pengelolaan manajemen yang telah dilakukan selama ini, karena pengukuran kinerja akan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan bisnis yang efektif dan tepat sasaran. Tepat sasaran yang dimaksud adalah seluruh aktivitas bisnis rumah sakit ditujukan untuk menciptakan nilai bagi para *stakeholder*, sehingga diharapkan sustainabilitas rumah sakit tersebut akan dapat bertahan di lingkungan bisnis yang dinamis dan dalam jangka waktu panjang.

Salah satu sistem pengukuran kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek *stakeholder* ke dalam suatu *framework* yang strategis adalah dengan menggunakan metode *Performance Prism*. *Performance Prism* mempunyai lima sisi atau perspektif yang membentuk *framework* tiga dimensi berupa prisma segitiga. Sisi atas dan bawah merupakan *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*. Sedangkan tiga sisi yang lain adalah *strategies*, *processes*, dan *capabilities*. Berdasarkan lima perspektif tersebut, *Performance Prism* merupakan sistem pengukuran kinerja yang integral dan komprehensif dengan sudut pandang yang luas dan tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir, sehingga memberikan gambaran yang realistis mengenai penentu kesuksesan bisnis (Neely, et al, 2002).

Rumah Sakit Umum Pembina Kesejahteraan Umat (RSU PKU) Muhammadiyah Yogyakarta sebagai salah satu rumah sakit swasta di Yogyakarta yang memiliki akreditasi penuh, senantiasa melakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui tolok ukur keberhasilan pengelolaan manajemen. Selama ini pengukuran kinerja yang telah dilakukan oleh pihak manajemen RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta hanya berfokus pada variabel kinerja finansial dan aspek pasien. Pengukuran kinerja tersebut apabila dibandingkan dengan metode *Performance Prism* sekilas telah membaca kebutuhan *stakeholder*, tetapi hanya dari segi aspek pasien saja. Jika RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta ingin mempertahankan sustainabilitasnya dalam jangka waktu panjang, seharusnya tidak hanya menempatkan aspek pasien sebagai *stakeholder*-nya, tetapi juga dengan memperhatikan aspek *stakeholder* inti lainnya yang mempunyai peranan penting terhadap rumah sakit. Oleh karena itu, untuk memperdalam hal ini maka dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta dengan menggunakan metode *Performance Prism* yang mengidentifikasi *stakeholder* inti lainnya. Dengan demikian, perancangan sistem pengukuran kinerja tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran secara jelas dan nyata tentang kondisi rumah sakit yang sebenarnya.

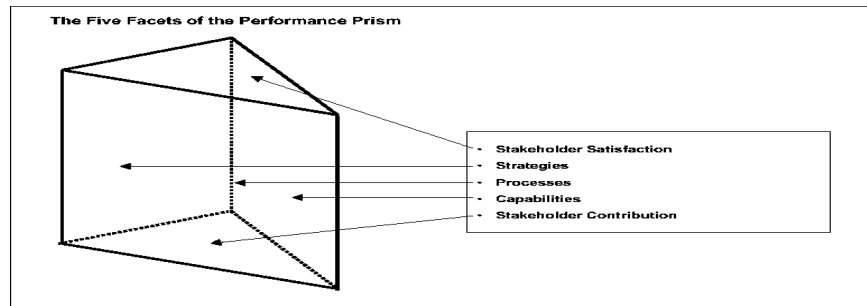
## 2. Landasan Teori

### 2.1 *Performance Prism*

Saat ini pengukuran kinerja tradisional, yang hanya menitikberatkan pada aspek finansial dalam mengukur kinerja perusahaan, tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan, sehingga mulai banyak metode pengukuran kinerja baru yang bermunculan. Metode baru ini bersifat lebih integratif, yaitu dengan mempertimbangkan sisi non finansial. Setelah melakukan penelitian selama kurang lebih dua tahun, Neely dan Adams (2000) memperkenalkan metode pengukuran kinerja baru yang dikenal dengan istilah *Performance Prism*. *Performance Prism* merupakan suatu *framework* tiga dimensi, yang dikembangkan

melalui kerjasama antara *Centre for Business Performance* di *Cranfield School of Management* (secara formal di Universitas Cambridge) dan *Process Excellence Core Capability Group* dari Anderson Consulting.

*Performance Prism* mempunyai lima sisi atau perspektif. Kelima sisi tersebut terdiri dari sisi atas dan bawah yang merupakan *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*, sedangkan tiga sisi yang lain adalah strategi, proses, dan kapabilitas. Gambaran mengenai *framework Performance Prism* tiga dimensi dan kelima sisinya dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka kerja metode *Performance Prism* (Neely and Adams, 2000)

Berikut ini akan dijelaskan tiap sisi atau perspektif yang ada pada metode *Performance Prism*, yaitu:

1. Sisi prisma kesatu: Kepuasan *stakeholder* (*Stakeholder Satisfaction*)  
Pada abad 21 ini, banyak eksekutif yang beranggapan bahwa cara yang dapat dipertahankan supaya perusahaan dapat bertahan hidup dan bertumbuh adalah kesuksesan dalam mengatur hubungan dengan masing-masing *stakeholder*, antara lain *investor*/pemilik, tenaga kerja, *customer*, *supplier*, dan pemerintah. Apabila perusahaan gagal memberikan *value* kepada *stakeholder*, maka akan beresiko pada reputasi perusahaan. Lebih jauh lagi, perusahaan juga akan mengalami kegagalan untuk melakukan perubahan. Jika perusahaan gagal dalam mendengarkan keinginan *stakeholder*, maka mereka juga tidak akan merespon dengan baik kepada perusahaan. Oleh karena itu, sangatlah penting bagi perusahaan untuk memenuhi *stakeholder satisfaction*.
2. Sisi prisma kedua: Strategi (*strategies*)  
*Performance Prism* memungkinkan perusahaan melakukan kegiatan monitoring yang relevan untuk menilai apakah *strategic goals* telah tercapai atau tidak. Tujuan dari strategi yang utama adalah memberikan nilai (*value*) kepada para *stakeholder* dengan cara memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka. Strategi sangat diperlukan dalam mengukur kinerja perusahaan, karena dapat dijadikan sebagai monitor acuan, sampai sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai. Apabila strategi telah dapat memberikan nilai (*value*) kepada *stakeholder*, maka proses dan kapabilitas yang konsisten terhadap strategi, yang ada di dalam perusahaan juga akan mendukung tercapainya *stakeholder satisfaction*.
3. Sisi prisma ketiga: Proses (*processes*)  
Proses yang baik harus dapat mendukung pencapaian strategi, sehingga memungkinkan perusahaan memiliki performansi yang baik pula. Proses bisnis ini berperan penting secara fungsional untuk meraih sukses.
4. Sisi prisma keempat: Kapabilitas (*Capabilities*)

Banyak pengukuran yang tidak melihat pada elemen yang penting ini. Kapabilitas sangat penting bagi perusahaan, karena semua proses pasti membutuhkan orang-orang yang berpengalaman (*skilled people*), kebijakan dan prosedur, infrastruktur fisik, dan teknologi untuk memungkinkan jalannya proses tersebut. Kapabilitas dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari orang-orang dalam organisasi, *practices*, teknologi, dan infrastruktur yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai bagi para *stakeholder*.

Empat komponen kapabilitas yang diilustrasikan pada Gambar 2.5, dijabarkan sebagai berikut:

- a. Manusia, yaitu berupa keterampilan (*skills*) serta pengetahuan yang dimiliki oleh pekerja.
  - b. Teknologi, yaitu berupa teknik serta metode-metode yang dikuasai dan digunakan oleh organisasi dalam melakukan proses dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
  - c. Praktek, yaitu kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi seperti produksi, penyimpanan, perencanaan dan lain-lain.
  - d. Infrastruktur, yaitu fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh organisasi seperti pabrik, gudang, kantor, dan lain -lain.
5. Sisi prisma kelima: Kontribusi *stakeholder* (*Stakeholder Contribution*)
- Performance Prism* tidak hanya berbicara mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh *stakeholder*, tetapi juga timbal balik atas apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh perusahaan dari *stakeholder*. Jadi pemenuhan keinginan perusahaan terhadap *stakeholder* haruslah sebaik pemenuhan keinginan dan kebutuhan *stakeholder* dari perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, perusahaan harus terlebih dahulu memenuhi *stakeholder satisfaction*, karena sebuah perusahaan dikatakan mempunyai kinerja yang baik jika mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan *stakeholder*. Dengan terpenuhinya *stakeholder satisfaction*, maka diharapkan *stakeholder* juga akan memberikan kontribusi atau timbal balik yang dibutuhkan perusahaan demi kelangsungan hidup perusahaan di masa mendatang. Untuk mengetahui kontribusi *stakeholder*, dilakukan dengan cara melakukan komunikasi yang sering dengan pihak *stakeholder*.

Lima perspektif yang saling berhubungan pada metode *Performance Prism* dapat didefinisikan dengan lima kunci pertanyaan sebagai berikut (Neely and Adams, 2000):

1. *Stakeholder Satisfaction* ➔ siapakah *stakeholder* kunci dan apakah keinginan dan kebutuhan mereka?
2. *Strategies* ➔ strategi apakah yang harus dimiliki perusahaan untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan *stakeholder*?
3. *Processes* ➔ proses apa yang dibutuhkan jika perusahaan menjalankan strategi tersebut?
4. *Capabilities* ➔ kapabilitas apakah yang dibutuhkan perusahaan untuk mengoperasikan dan mempertinggi kemampuan proses?
5. *Stakeholder Contribution* ➔ kontribusi apakah yang dibutuhkan perusahaan dari *stakeholder*.

## 2.2 Tahapan *Performance Prism*



*Performance Prism* mempunyai tahapan di dalam merancang pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dari masing-masing *stakeholder* yang dimiliki oleh perusahaan.
2. Menetapkan tujuan (*objective*).
3. Menyesuaikan strategi, proses, dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan dalam memenuhi *objective*.
4. Mendefinisikan *measures* yang digunakan untuk pencapaian *objective* tersebut.
5. Mengecek (validasi) apakah ada *measures* yang konflik.
6. Melakukan spesifikasi masing-masing *measures*.

### 2.3 Pembobotan dengan Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) ini mulai dikembangkan oleh Thomas Lorie Saaty, seorang ahli matematik yang bekerja pada University of Pittsburg di Amerika Serikat pada awal tahun 1970-an. Metode AHP merupakan salah satu metode pengambilan keputusan untuk memecahkan permasalahan yang bersifat kompleks. Permasalahan ini biasanya membutuhkan data yang bersifat kualitatif, yang berdasarkan atas faktor-faktor logika, persepsi, intuisi, dan pengalaman. (Saaty, 1993)

Metode AHP digunakan dalam membantu pengukuran kinerja untuk penilaian tingkat kepentingan atau prioritas dari tiap kriteria dan penentuan bobot / kontribusi tiap kriteria terhadap performansi unit kerja yang diukur. Penentuan bobot ini dapat dipermudah dengan menggunakan software *Expert Choice*.

Tabel 2.1 Skala pembobotan dan definisinya

Skala	Definisi
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dibanding yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dibanding elemen yang lainnya
7	Elemen yang satu esensial/ sangat penting dibanding yang lainnya
9	Satu elemen mutlak lebih penting dari pada elemen yang lainnya
2,4,6,8	Nilai kompromi diantara dua pertimbangan/ penilaian yang berdekatan
Kebalikan (1/skala)	Jika elemen i dibandingkan dengan elemen j mempunyai nilai tertentu, maka elemen j dibandingkan elemen i mempunyai nilai kebalikannya

### 2.4 Pengukuran Kinerja dengan *Objective Matrix* (OMAX)

Pada mulanya metode *Objective Matrix* (OMAX) digunakan untuk membantu perusahaan yang memiliki indikator kinerja yang bersifat kualitatif dan kuantitatif menjadi sebuah metric tunggal. Aplikasi metode ini awalnya digunakan pada pengukuran produktivitas dengan ukuran indikator kinerja yang spesifik. Tetapi pada perkembangannya, karena dirasakan sangat membantu upaya mengkonsolidasikan indikator kinerja yang ada, maka juga dapat diaplikasikan pada sistem pengukuran kinerja.

Metode OMAX adalah suatu metode sistem skor yang memperhatikan metric-metric pengukuran dari KPI yang ada dengan melakukan konsolidasi metric tersebut menjadi ukuran tunggal yang sering disebut dengan *current performance*. Model pengukuran dengan *Objective Matrix* (OMAX) dikembangkan oleh James I. Riggs, berdasarkan pendapat bahwa produktivitas adalah fungsi dari beberapa faktor kinerja berlainan. Dengan menggunakan OMAX, pihak manajemen dapat

dengan mudah menentukan kriteria apa yang akan dijadikan ukuran produktivitas. Pada akhirnya pihak manajemen dapat mengetahui produktivitas unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan bobot dan skor untuk setiap kriteria. Berikut ini beberapa keunggulan dari penggunaan model OMAX adalah :

1. Aktivitas pengukuran, perencanaan dan peningkatan kinerja dapat dijalankan pada waktu yang hamper bersamaan.
2. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dapat diidentifikasi dan dilakukan perhitungan karena model ini merupakan kombinasi dari pendekatan kualitatif dan kuantitatif.
3. Pekerja lebih termotivasi dengan adanya sasaran kinerja untuk dicapai.
4. Dapat memantau pencapaian sasaran dan memberikan informasi bila ada penyimpangan pada periode yang sedang berlangsung.
5. Menggabungkan seluruh faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja ke dalam suatu indikator.
6. Model ini relatif sederhana dan mudah dipahami, karena pengoperasiannya yang cepat dan tidak membutuhkan keahlian khusus bagi penggunaanya.
7. Data yang dibutuhkan dapat dengan mudah diperoleh.
8. Bentuk model yang fleksibel karena mempertimbangkan pihak manajemen dalam menentukan bobot dan dapat disesuaikan menurut tempat penerapannya.

Selain memiliki beberapa kelebihan atau keunggulan, model ini juga memiliki kelemahan, antara lain:

1. Penentuan skor untuk tiap level indikator kinerja terkadang dilakukan secara subjektif, oleh karena itu diperlukan batasan yang jelas untuk *score objective* dalam setiap indikator.
2. Membutuhkan suatu pengukuran yang kontinyu dan standard untuk mendapatkan *index* kinerja yang diharapkan.

### 3. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja RSUD Muhammadiyah Yogyakarta

Setelah mengetahui *stakeholder* inti di RSUD Muhammadiyah Yogyakarta yaitu berupa pasien, pegawai, pemilik, *supplier*, dan pemerintah maka tahap selanjutnya dalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism* adalah mengidentifikasi lima sisi perspektif *Performance Prism*. Adapun hasil identifikasi perspektif *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3.1 Identifikasi *stakeholder satisfaction* di RSUD Muhammadiyah Yogyakarta**

No	Stakeholder	Stakeholder Satisfaction
1.	Pasien	a. Kualitas pelayanan yang baik
		b. Keramahan dan kecekatan petugas dalam melayani pasien
		c. Biaya pengobatan yang wajar sesuai dengan pelayanan jasa kesehatan yang diberikan
		d. Adanya fasilitas pelayanan medis maupun non medis yang lengkap dan memadai
2.	Pegawai	a. Iklim kerja yang kondusif
		b. Meningkatnya kesejahteraan pegawai

3.	Pemilik	a. Adanya kemampuan untuk memantapkan kinerja organisasi di segala bidang baik di bidang pelayanan kesehatan, keuangan, maupun SDM.
		b. Mampu bertahan dan menjaga eksistensi, serta meningkatkan daya saing dengan rumah sakit lainnya di DIY
4.	Supplier	a. Kelancaran dalam proses pembayaran terhadap pembelian barang
		b. Semakin meningkatnya jumlah permintaan dan pembelian barang
5.	Pemerintah	a. Dapat terlayannya kebutuhan masyarakat akan permintaan pelayanan kesehatan yang baik dan berkualitas.
		b. Dapat mematuhi segala peraturan tentang pelayanan kesehatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah

**Tabel 3.2 Identifikasi stakeholder contribution di RSUD Muhammadiyah Yogyakarta**

No	Stakeholder	Stakeholder Contribution
1.	Pasien	a. Jumlah pasien bertambah atau meningkat
		b. Loyalitas pasien terhadap rumah sakit
2.	Pegawai	a. Peningkatan kompetensi SDM
		b. Loyalitas dan komitmen
		c. Kedisiplinan kerja
3.	Pemilik	a. Pertumbuhan modal kerja atau investasi
		b. Adanya dukungan jangka panjang
4.	Supplier	a. Waktu pengiriman barang sesuai dengan kesepakatan (tepat waktu)
		b. Barang yang dipasok berkualitas baik
5.	Pemerintah	a. Pembinaan dan pengawasan terhadap rumah sakit

Tahap berikutnya adalah menentukan identifikasi tujuan (*objective*) untuk setiap *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*. Setelah tujuan teridentifikasi, tahap selanjutnya adalah melakukan identifikasi terhadap *Key Performance Indicator* (KPI) yang nantinya akan digunakan sebagai ukuran keberhasilan kinerja RSUD Muhammadiyah Yogyakarta.

**Tabel 3.3 KPI perspektif stakeholder satisfaction dan stakeholder contribution**

No	Stakeholder	Tujuan ( <i>Objective</i> )	KPI
1.	Pasien	Tercapainya kepuasan pasien dan mengurangi jumlah komplain terhadap pelayanan kesehatan yang diberikan oleh pihak rumah sakit	<b>KPI 1</b> Persentase keluhan pasien terhadap pelayanan kesehatan rumah sakit
		Petugas memberikan pelayanan kepada pasien dengan ramah dan cepat tanggap terhadap	<b>KPI 2</b> Persentase keluhan pasien terhadap petugas di rumah sakit
		Tarif / biaya pengobatan yang dapat dijangkau oleh semua lapisan masyarakat	<b>KPI 3</b> Persentase keluhan pasien terhadap biaya pengobatan di rumah sakit
		Menyediakan fasilitas pelayanan	<b>KPI 4</b>

No	Stakeholder	Tujuan ( <i>Objective</i> )	KPI
		medis maupun non medis sebaik dan selengkap kepada pasien	Persentase keluhan pasien terhadap fasilitas rumah sakit
		Meningkatkan jumlah pasien rawat inap dan pasien rawat jalan	<b>KPI 5</b> Persentase peningkatan jumlah pasien rawat inap <b>KPI 6</b> Persentase peningkatan jumlah pasien rawat jalan
		Memiliki pasien yang setia untuk selalu memeriksakan kesehatannya di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta	<b>KPI 7</b> Retensi pasien
2	Pegawai	Menciptakan kepuasan kerja pegawai sehingga produktivitasnya dapat meningkat	<b>KPI 8</b> Tingkat kepuasan kerja pegawai
		Memberikan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai seperti meningkatkan gaji dan tunjangan serta santunan untuk keluarga	<b>KPI 9</b> Tingkat kepuasan pegawai terhadap gaji
		Meningkatkan kualitas/produktivitas SDM	<b>KPI 10</b> Persentase peningkatan pegawai yang mengikuti Diklat
		Mempertahankan loyalitas pegawai	<b>KPI 11</b> Retensi pegawai
		Menegakkan kedisiplinan dan keseriusan dalam bekerja	<b>KPI 12</b> Persentase jumlah pegawai yang mendapatkan <i>reward</i> <b>KPI 13</b> Persentase jumlah pegawai yang mendapatkan sanksi/peringatan
3	Pemilik	Mampu mengelola keuangan yang ada sehingga dapat menunjang dan memperlancar berbagai aktivitas di rumah sakit	<b>KPI 14</b> Persentase peningkatan laba <b>KPI 15</b> Rasio jumlah biaya terhadap jumlah pendapatan
		Mampu meningkatkan pertumbuhan jumlah pasien dengan memberikan pelayanan yang berkualitas sebagai wujud eksistensi rumah sakit	<b>KPI 16</b> Persentase pertumbuhan pasien secara keseluruhan
		Meningkatkan pertumbuhan modal untuk memacu pengembangan unit pelayanan kesehatan	<b>KPI 17</b> Persentase pertumbuhan modal
		Menjamin keberlangsungan kegiatan operasional unit bisnis rumah sakit	
4	Supplier	Melakukan pembayaran terhadap pembelian barang secara tepat waktu	<b>KPI 18</b> Persentase pembayaran ke <i>supplier</i> tepat waktu
		Meningkatkan total pembelian barang	<b>KPI 19</b> Persentase peningkatan

No	Stakeholder	Tujuan (Objective)	KPI
			pembelian barang
		Memperoleh barang yang dibutuhkan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	<b>KPI 20</b> Persentase pengiriman barang dari <i>supplier</i> yang tepat waktu
		Memperoleh barang yang diminta dengan kualitas yang tinggi (tidak rusak/cacat)	<b>KPI 21</b> Persentase barang yang dipasok rusak atau cacat
5	Pemerintah	Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat sesuai dengan standar kualitas pelayanan yang telah ditetapkan oleh pemerintah	<b>KPI 22</b> <i>Bed Of Rate</i> (BOR) <b>KPI 23</b> <i>Average Length of Stay</i> (LOS) <b>KPI 24</b> <i>Turn Over Internal</i> (TOI)
		Menjalankan segala peraturan tentang pelayanan kesehatan yang ditetapkan pemerintah	<b>KPI 25</b> <i>Bed Turn Over</i> (BTO) <b>KPI 26</b> <i>Gross Death Rate</i> (GDR) <b>KPI 27</b> <i>Net Death Rate</i> (NDR)
		Menerima arahan dan masukan dari pemerintah serta memastikan agar operasional rumah sakit tidak bertentangan dengan aturan yang ada	<b>KPI 28</b> Persentase pengawasan pemerintah terhadap operasional rumah sakit

#### 4. Analisis dan Pembahasan

Berdasarkan hasil pembobotan dengan AHP dan pengukuran kinerja yang telah dilakukan dengan metode OMAX, dapat dilakukan penilaian skor KPI sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Skor aktual KPI setiap aspek stakeholder**

Aspek Stakeholder	KPI	Skor Aktual
1. Aspek Pasien	KPI 1	4
	KPI 2	0
	KPI 3	5
	KPI 4	4
	KPI 5	10
	KPI 6	9
	KPI 7	6

**Tabel 4.1 Skor aktual KPI setiap aspek stakeholder (Lanjutan)**

Aspek Stakeholder	KPI	Skor Aktual
2. Aspek Pegawai	KPI 8	8
	KPI 9	6
	KPI 10	7
	KPI 11	5
	KPI 12	5
	KPI 13	7
3. Aspek Pemilik	KPI 14	9
	KPI 15	7
	KPI 16	10

	KPI 17	6
4. Aspek <i>Supplier</i>	KPI 18	6
	KPI 19	10
	KPI 20	6
	KPI 21	7
	KPI 22	10
5. Aspek Pemerintah	KPI 23	9
	KPI 24	7
	KPI 25	10
	KPI 26	1
	KPI 27	0
	KPI 28	10

Berdasarkan pengukuran dan penilaian kinerja tahun 2007 yang dilakukan dengan menggunakan OMAX, maka diperoleh indeks pencapaian kinerja RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta terhadap masing-masing aspek *stakeholder* adalah sebagai berikut :

1. Indeks pencapaian kinerja terhadap aspek pasien adalah 1,667
2. Indeks pencapaian kinerja terhadap aspek pegawai adalah 0,647
3. Indeks pencapaian kinerja terhadap aspek pemilik adalah 1,843
4. Indeks pencapaian kinerja terhadap aspek *supplier* adalah 0,333
5. Indeks pencapaian kinerja terhadap aspek pemerintah adalah 1,908

Secara keseluruhan performansi RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang dicapai pada tahun 2007 adalah sebesar 6,398 yang merupakan penjumlahan dari indeks pencapaian kelima aspek *stakeholder* yaitu:  $1,667 + 0,647 + 1,843 + 0,333 + 1,908 = 6,398$ . Berdasarkan Gambar 5.7 terlihat bahwa indeks pencapaian kinerja keseluruhan aspek *stakeholder* di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta pada tahun 2007 adalah sebesar 6,398 yang berada pada skor 6,398 (kinerja pencapaian keseluruhan dibagi total bobot keseluruhan yaitu  $6,398:1$ ), bila dibandingkan dengan target realistis dengan skor 10 (skor kinerja 10 = sangat memuaskan).

Sedangkan Indeks produktivitas pada tahun 2007 dapat diperoleh dengan menggunakan rumus persamaan 2.10 yaitu :

$$index = \frac{6,398 - 3}{3} = 1,133$$

Indeks produktivitas ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan telah meningkat sebesar 1,133 kali dari kinerja semula. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kinerja RSU PKU Muhammadiyah secara keseluruhan berdasarkan metode *Performance Prism* dapat dikatakan baik. Pencapaian kinerja yang baik ini disebabkan karena didukung oleh adanya strategi yang mampu memberikan nilai (*value*) kepada *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain :

1. Dihasilkan sebuah rancangan sistem pengukuran kinerja di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta dengan menggunakan metode *Performance Prism*, yang dapat dimanfaatkan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja rumah



sakit secara rinci dan jelas terkait dengan *stakeholder*, tidak hanya dari segi aspek pasien saja tetapi juga *stakeholder* lainnya yaitu pegawai, pemilik, *supplier*, dan pemerintah, sehingga nantinya dapat dilihat kinerja rumah sakit yang lebih terintegrasi dan menyeluruh

2. Berdasarkan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Performance Prism*, maka dapat diidentifikasi 28 (dua puluh delapan) *Key Performance Indicator* (KPI) yang terbentuk dari masing-masing aspek *stakeholder* inti di RSUD Muhammadiyah Yogyakarta, yaitu :

- a. KPI untuk aspek pasien ada 7 yaitu persentase keluhan pasien terhadap pelayanan kesehatan rumah sakit, persentase keluhan pasien terhadap petugas di rumah sakit, persentase keluhan pasien terhadap biaya pengobatan di rumah sakit, persentase keluhan pasien terhadap fasilitas rumah sakit, persentase peningkatan jumlah pasien rawat inap, persentase peningkatan jumlah pasien rawat jalan, retensi pasien.
- b. KPI untuk aspek pegawai ada 6 yaitu tingkat kepuasan kerja pegawai, tingkat kepuasan pegawai terhadap gaji, persentase peningkatan pegawai yang mengikuti Diklat, retensi pegawai, Persentase jumlah pegawai yang mendapatkan *reward* dan persentase jumlah pegawai yang mendapatkan sanksi atau peringatan
- c. KPI untuk aspek pemilik ada 4 yaitu persentase peningkatan laba, rasio jumlah biaya terhadap jumlah pendapatan, persentase pertumbuhan pasien secara keseluruhan, dan persentase pertumbuhan modal
- d. KPI untuk aspek *supplier* ada 4 yaitu persentase pembayaran ke *supplier* tepat waktu, persentase peningkatan total pembelian barang, persentase pengiriman barang dari *supplier* yang tepat waktu, dan persentase barang yang dipasok rusak (*reject*).
- e. KPI untuk aspek pemerintah ada 7 yaitu persentase *Bed of Rate* (BOR), *Average Length of Stay* (AvLOS), *Turn Over Internal* (TOI), *Bed Turn Over* (BTO), *Gross Death Rate* (GDR), *Net Death Rate* (NDR), dan persentase pengawasan pemerintah terhadap operasional rumah sakit.

3. Secara keseluruhan kinerja RSUD Muhammadiyah Yogyakarta pada tahun 2007 diperoleh hasil bahwa indeks pencapaian kinerja adalah sebesar 6,398, sehingga dapat dikatakan berada pada kondisi yang baik. Selain itu juga dapat dilihat bahwa indeks produktivitas RSUD Muhammadiyah Yogyakarta pada tahun 2007 sebesar 1,133 yang berarti bahwa performansi rumah sakit telah mengalami peningkatan sebesar 1,133 kali jika dibandingkan dengan performansi pada periode sebelumnya.

## 5.2 Saran

Saran-saran yang bisa diberikan untuk penelitian pengembangan yang akan datang adalah sebagai berikut :

1. Pihak rumah sakit dapat mulai mempertimbangkan untuk merancang ulang sistem pengukuran kinerjanya, yang didalamnya mencakup evaluasi terhadap *stakeholder-stakeholder* lain yang juga terkait seperti pegawai, pemilik, *supplier*, dan pemerintah (tidak hanya pasien saja). Sebelum mengimplementasikannya, sebaiknya perlu dilakukan proses sosialisasi terlebih dahulu agar ada kesamaan visi, misi, dan strategi dari semua pihak yang ada di rumah sakit.

2. Penelitian ini dapat dilanjutkan dan dikembangkan dengan melakukan fase pengukuran kinerja berikutnya yaitu merencanakan 'action' (*action plan*), dan juga mengevaluasi kembali (*re-evaluate*) sistem pengukuran kinerja

## 6. Datar Pustaka

- As'ad,M.1991.*Psikologi Industri*.Liberty,Yogyakarta.
- Kurniawan,P.2008.*Pengaruh Gaji dan Kepuasan Kerja Pada Motivasi Kerja Karyawan*.Tugas Akhir. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM
- Kusuma,W.2006.*Perancangan dan Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Performance Prism di PT. Kangsen Kenko Indonesia Cab.Surabaya*. Tesis Program Studi Magister Bidang Keahlian Manajemen Operasional, Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Lucitasari,D.R.2003.*Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Jurusan Teknik Industri Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta Dengan Balanced Scorecard*. Tesis Program Studi Teknik Industri, Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Neely,A.D., and Adams,C.A.(2000a). *Perspective on Performance : The Performance Prism*. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely,A.D., and Adams,C.A.(2000b). *The Performance Prism Can Boost M&A Success*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely,A.D., and Adams,C.A.(2000c). *The Performance Prism in Action-A Case Study*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Neely,A.D., and Adams,C.A.(2000d). *The Performance Prism in Practice*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Saaty,T.L., 1993, *Decision Making for Leader: The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*, Prentice Hall Coy.Ltd,Pittsburg.
- Singarimbun,M dan S.Effendi.1995.*Metode Penelitian Survei*.LP3ES,Jakarta.
- Susiandi.2006. *Evaluasi Manajemen Strategik di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta*.Tesis Pascasarjana Ekonomi Manajemen Universitas Gajah Mada.
- Syafarianto,A.2007.*Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT.Indonesia Power Unit Bisnis Pembangunan Kamojang Berdasar Performance Prism*.Tesis Magister Adminitrasi Bisnis Institut Teknologi Bandung, Bandung.
- Triton.P.B.2006.*SPSS 13.0 Terapan : Riset Statistik Parametrik*. ANDI,Yogyakarta.
- Vanany,I.2006. *Performance Measurement : Model & Aplikasi*. ITS Press, Surabaya.
- Vanany,I dan D.Tanukhidah.2004. Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance Prism (Studi kasus pada Hotel X), *Jurnal Teknik Industri Universitas Kristen Petra*, Vol.6, No. 2, pp 148-155.
- Wardani,W.2007.*Perancangan Prototipe Perangkat Lunak Bantu Untuk Pengukuran Kinerja Perusahaan Berorientasi Profit Dengan Metode Prism*.Tugas Akhir, Teknik Informatika Sekolah Teknik Elektro dan Informatika Institut Teknologi Bandung,Bandung.
- Wibisono,D.2006. *Manajemen Kinerja : Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*.Erlangga, Jakarta.